



Deutsche  
Hochschule der Polizei

# Dem Ganzen eine Richtung geben Strategisches Denken in der Polizei

Dr. Jochen Christe-Zeyse  
Lehrgebiet Betriebswirtschaftslehre – Public Management

# Mehrere Strategiebegriffe

- Strategie als Bündelung von Maßnahmen, um ein Ziel zu erreichen
- Strategie als bewusst geplante, längerfristige Ausrichtung
- Strategie als (bewusstes oder unbewusstes) Verhaltensmuster, um auf Situationen zu reagieren

# Strategisches Management

- Das, was die Betriebswirtschaftslehre und die Unternehmenswelt unter Strategischem Management verstehen, ist für die Polizei weitgehend uninteressant.
- Die Polizei muss ihr eigenes Verständnis von Strategischem Management entwickeln.

# Strategisches Denken bedeutet:

- ein Gespür für die Richtung zu haben, in die es gehen soll
- die Dinge vom Ende bzw. von der Wirkung her zu denken
- mit Komplexität umgehen zu können
- führen und gestalten zu wollen

# Strategisches Denken ...

- ist die Gegenthese zum reinen Abarbeiten dessen, was anliegt
- gibt einen Handlungsrahmen und damit Orientierung und Sinn
- ist ein entscheidender Motivationsfaktor für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

# Merkmale strategieloser Führung

- der Bürokrat
- der Verzettler
- der Klassensprecher
- der Organisationspolitiker
- der Passive

# Strategische Fragen auf der politischen Ebene

- Rolle der Polizei in der Gesellschaft (Auftrag, Eingriffsbefugnisse, Selbstverständnis)
- Politische Grundsatzfragen zur Inneren Sicherheit, Gesetzgebung
- Länderübergreifende und internationale Kooperation
- Strukturfragen (Behördenaufbau, zweigeteilte Laufbahn, Zuständigkeiten)
- Steuerungsparadigmen (Neue Steuerung)
- Verhältnis zu anderen staatlichen, kommunalen oder privaten Akteuren

# Strategische Fragen auf der oberen Polizeiebene

- Strategische Organisationsgestaltung (Behördenzuschnitt, Zuständigkeiten)
- Strategische Investitionsplanung (IT, Fahrzeuge, Rahmenverträge)
- Strategische Personalplanung (Einstellung, Beförderung, Beurteilungssystem, Führungskräfte rekrutierung und -fortbildung)
- Strategische Schwerpunkte (Ressourcenverteilung auf bestimmte Themengebiete)

# Strategische Fragen auf der Behörden- bzw. PD-Ebene

- Organisationsgestaltung (Dienststellenzuschnitt, Zuständigkeiten)
- Investitionsplanung (IT, Fahrzeuge, Immobilienmanagement)
- Organisationsentwicklung (mittel- und langfristige Ziele für die Behörde als Ganzes, Vision, Mission, Selbstverständnis, Organisationskultur)
- Strategische Personalplanung (Beförderungen, Beurteilungen, Stellenbesetzung, Führungskräfte)
- Schwerpunkte setzen
- Strategische Kooperation mit anderen Stellen

# Strategische Fragen auf der Dienststellenebene

- Organisationsentwicklung  
(mittel- und langfristige Ziele für die Dienststelle, Selbstverständnis, professionelle Standards, Organisationskultur)
- Strategie zur Erreichung bestimmter Qualitäts- und Wirkungsziele

# Gründe für Akzeptanzprobleme

- Starke externe Einflüsse
- Starke Orientierung am Tagesgeschäft und am Abarbeiten dessen, was anliegt (Einsätze, Anzeigen, Aufträge etc.)
- Starke Orientierung am Paradigma der bürokratischen Steuerung

# Gefahren

- Schematismus, Formalismus, Bürokratisierung (Langfristplanung, Zielvereinbarungen usw.)
- Unflexibilität (strategische Ausrichtung nicht als Rahmen, sondern als Zwangsjacke)
- Unkritische Übernahme des Strategieverständnisses aus der Betriebswirtschaftslehre bzw. der Privatwirtschaft
- Mangelnder Praxisbezug, mangelnde Problemorientierung